

印刷技術懇談会 2025年1月24日(第529回)
『印刷ビジネスの動向と戦略 2024-2025』
藤井 建人氏 公益社団法人日本印刷技術協会 シニアフェロー

- 日時：1月24日(金) 18:00~20:00 (参加者：29名)
- 場所：(株)モトヤ 東京本社 6F (東京都中央区八丁堀)

- オープニング

林会長と幹事からの挨拶あり。林会長から「来年の秋で、この勉強会は満50年を迎える。その節目のための企画も考えている。」

- 講演要旨

今回の講師は日本印刷技術協会(JAGAT)の藤井氏で、3年ぶりの登壇である。沢山の統計資料や調査情報を提示しながら、日本の印刷産業の姿、経営者の考え方などを浮かびあがらせ、同時に今後に向けての考察材料やヒントを語っていただいた。その情報ソースは藤井氏自身が執筆に関与した「印刷白書2024(JAGAT)」、「印刷マネジメントブック2024(JAGAT)」、「事業創造入門(中央経済社)」である。この聴講記録のP.2以降のメモには、氏のプレゼンテーションの中で、筆者が、重要と思われるものをピックアップし、構成も若干組み替えてある。さらに詳細を把握したいという場合は、前述のオリジナル情報に当たれば良いだろう。藤井氏のプレゼンテーションの骨子は以下であった。

- ✓ 日本の印刷産業の特徴
- ✓ 出版印刷市場の縮小
- ✓ 印刷会社の経営状況
- ✓ 高収益企業の分析
- ✓ 経営者の思い
- ✓ 設備の動向
- ✓ 時代の変化と事業創造
- ✓ 日本のスタートアップ企業像



印刷業界の売上は、2022年、2023年と2年連続の増加を示し、その伸び率は21世紀最高を更新したとのこと(P.4)。これはコロナ禍での落ち目の反動であり、停滞していた仕事が復活してきたことや価格のアップ、廃業した印刷会社の引き受けなどがその要因とのこと。しかしこの現象は、おそらく一時的なもので、業界全体では、苦境基調は続いていると考えた方が妥当と思われる。

加工高比率「52%の謎」の話は興味深い(P.5)。様々な変動要因(売上、外注費、景気など)があるにもかかわらず、概ね52%近くに収束するという。他方、高い収益を上げている印刷会社は、独自の戦略とその遂行で、52%を上回る結果を出している。創出された「価値」が、「市場のニーズ」に応えることにより、「利益」を生んでいる。氏からは、何度か「価値」という言葉が語られ、改めてこの含蓄に富む言葉の意味を考えさせられた。

印刷産業の市場規模は5兆円(2022年度統計、全産業中18位)で、従業員数20人未満の中小零細企業から成り立っており、各会社は「競争」しつつ「協力」しながら共存している。今回の講演内容から、他社の経営者の考え方、投資の方向性、営業の手法、人的マネジメントなど、様々な観点から傾向を知ることができ、自社の現在と比べながら、将来を考える上で、有用な考察材料になるであろう。

さて、以下は筆者の感想であるが、印刷業界の経営者は、概ね、昭和に生まれ、育ち、会社経営をけん引して来た世代と思われる。今日に至るまで、苦しい事もあったけれども、一定の成功・成果を収めて来たはずである。本年は昭和100年に当たるというが、ますます大きく変化している経営環境の中で、ある種の「昭和の残映」からの根本的な脱却が求められているようにも思われる。何事もそうであるが、手軽な「解」はなさそうである。

.....以下、メモ.....

■ 藤井 建人のプロフィール

経 歴

公益社団法人日本印刷技術協会 シニアフェロー
経済産業大臣登録 中小企業診断士
法政大学中小企業研究所 大学院特任研究員
国立大学法人群馬大学 協力研究員
全日本印刷工業組合 経営革新・マーケティング委員会 特別委員
株式会社kessaku メンター（良古建築の活性）
株式会社テラテクインク メンター（お寺のDX）

学歴：1992年 駒澤大学経済学部 卒業
2022年 法政大学大学院政策創造研究科 地域産業・企業創造群 修了

職歴：1992年～セゾングループの書店出版企業リプロで経営管理
2003年～近畿日本ツーリストグループの出版編集ベンチャーで経営管理
2004年～日本印刷技術協会で中小印刷業のアナリスト兼コンサルタント兼研究者と経営管理

■ 情報のソース図書

The image displays three book covers side-by-side. The first is '印刷白書 2024' (Printing White Paper 2024) with a colorful tree illustration. The second is 'JAGAT 印刷マネジメントブック 2024' (JAGAT Printing Management Book 2024) with a green background. The third is '事業創造入門' (Introduction to Business Creation) with an orange background. Below each cover is a white rounded rectangle containing the publisher's name: 'JAGAT', 'JAGAT', and '中央経済社' (Chuo Keizai Shuppan) respectively.

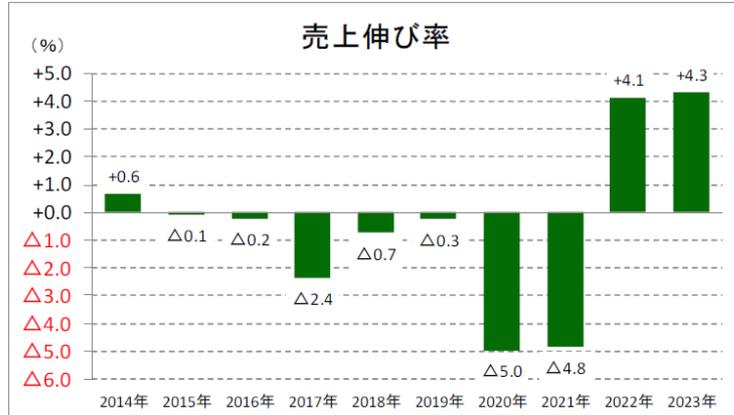
■ 中小印刷経営者の戦略に関するキーワード

- ✓ JAGAT「2023年振り返りと2024年予測アンケート」から **AI 処理**
 - 「2024年の振り返りキーワード」
 - 「2025年の施策キーワード」
 - 「2025年の抱負キーワード」
- ✓ 前年（右下）との比較
- ✓ 中小印刷会社の経営者の様々な「思い」を感じることができる。
- ✓ 経済状況の動きや、時代の方向性も反映されている。

印刷会社の経営状況

■ 売上高伸び率

売上高 10年ぶりの2年連続増加
伸び率は21世紀最高を更新



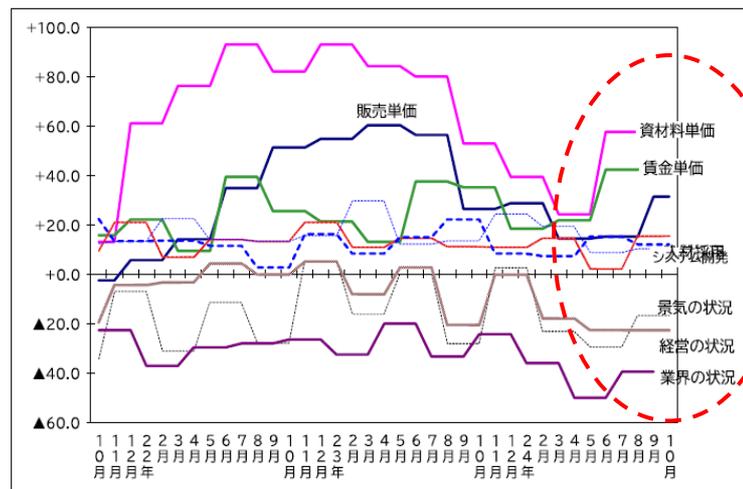
・コロナ禍での落ち込みの反動による売上増
・コロナで停滞していた仕事の復活
・価格のアップ
・廃業した印刷会社の引き受け

・コロナ禍での落ち込み

■ 印刷経営者の景況感

- ✓ 上昇しているもの
 - 資材料単価、賃金単価、印刷物の販売単価、システム開発費
- ✓ 低迷しているもの
 - 景気の状態、経営の状態、業界の状態

印刷経営者の景況感: 用紙代が再上昇、印刷価格も遅れて追随

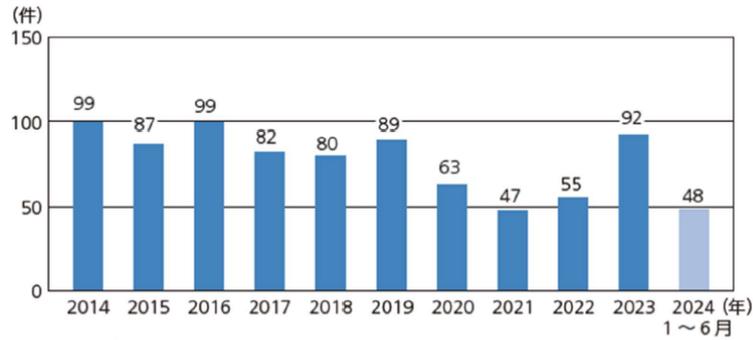


■ 印刷業の倒産状況

- ✓ 倒産の要因例
 - コロナ禍における「ゼロゼロ融資（無利子、無担保）」の返済開始
 - インボイス制度の導入

印刷業者の倒産は増加傾向

図表 2-28 印刷業者の倒産件数の推移

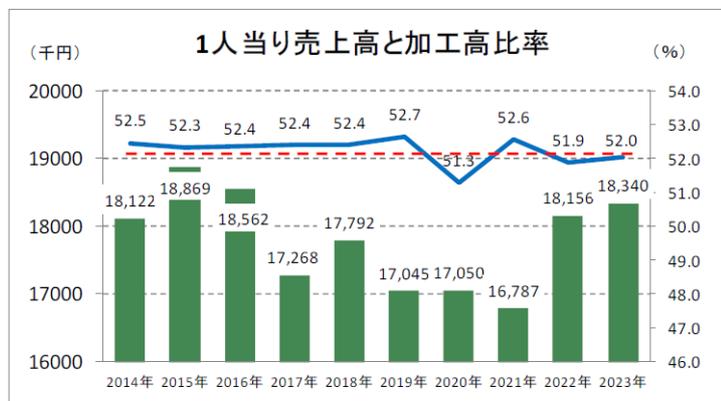


資料：帝国データバンク
注：法的整理のみ、負債 1000 万円以上。

■ 加工高の「52%の謎」

- ✓ 加工高：売上高から材料費などを差し引いた数値で、企業が創出した価値を示す指標
- ✓ 加工高 = 売上高 - 外部購入費用
= 売上高 - (直接材料費 + 買入部品費 + 外注加工費 + 補助材料費)
- ✓ 加工高比率
 - 売上高に占める加工高の比率 (加工高 ÷ 売上高)。加工高比率が低い場合は、自社で生み出される価値が低い企業ともいえる。
- ✓ 加工高比率の「52%の謎」
 - 売上の変動、外注費の変動、景気の変動などがあるのに、なぜ加工高は 52%から動かないのか？
 - ずっと続いている商慣行？

加工高比率: 15年連続52%前後で硬直



- ✓ 材料費変動
- ✓ 好況不況
- ✓ 内製外注バランス

様々な要素が複合的に絡み合うのになぜ長期に横ばいなのか

高収益企業の特徴と財務分析

■ 高収益企業の特徴

- ✓ 加工高比率が高い。
- ✓ BPO（Business Process Outsourcing）型（業務受託型）
 - 企業活動における業務プロセスの一部を一括して受託する事）
- ✓ 研究開発型
- ✓ サービス型
- ✓ 独自のその他の事業を構築

高収益企業の分析:まとめ

- ① 企業規模はコンパクト
- ② 生産性・成長性・加工高比率が高い
- ③ 人員への還元多い
- ④ 企画研究に投資
- ④ 情報印刷への依存度が低い
- ⑤ 独自の“その他”事業を構築
- ⑥ BPO型・サービス型・研究開発型
- ⑦ 顧客に合わせたサービス設計
- ⑧ 設備依存ではない生産体制
- ⑨ 客(受注)単価が高い(点数・部品が多い)
- ⑩ 売上高の高さによる原価率低減が利益の差

■ 高収益企業の営業利益率

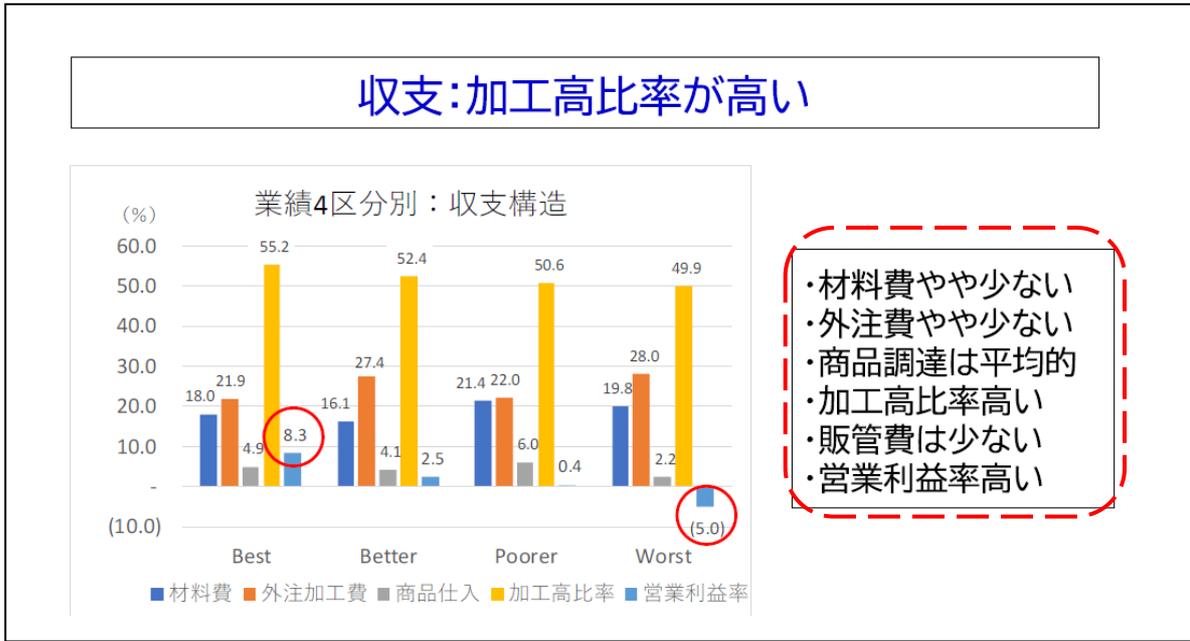
高収益企業の分析

- ・上位1/4と下位1/4の売上伸び率は10ptの差
- ・上位1/4と下位1/4の営業利益率は13ptの差

		Best	Better	Poorer	Worst
収益性	売上高	3,812	2,969	3,129	1,688
	前年比	108.1	106.0	103.6	99.6
	営業利益率	+8.3	+2.5	+0.4	△5.0
	自己資本比率	54.3	51.9	36.4	27.6
	従業員数	81	144	172	110
	平均年齢	44	41	46	45

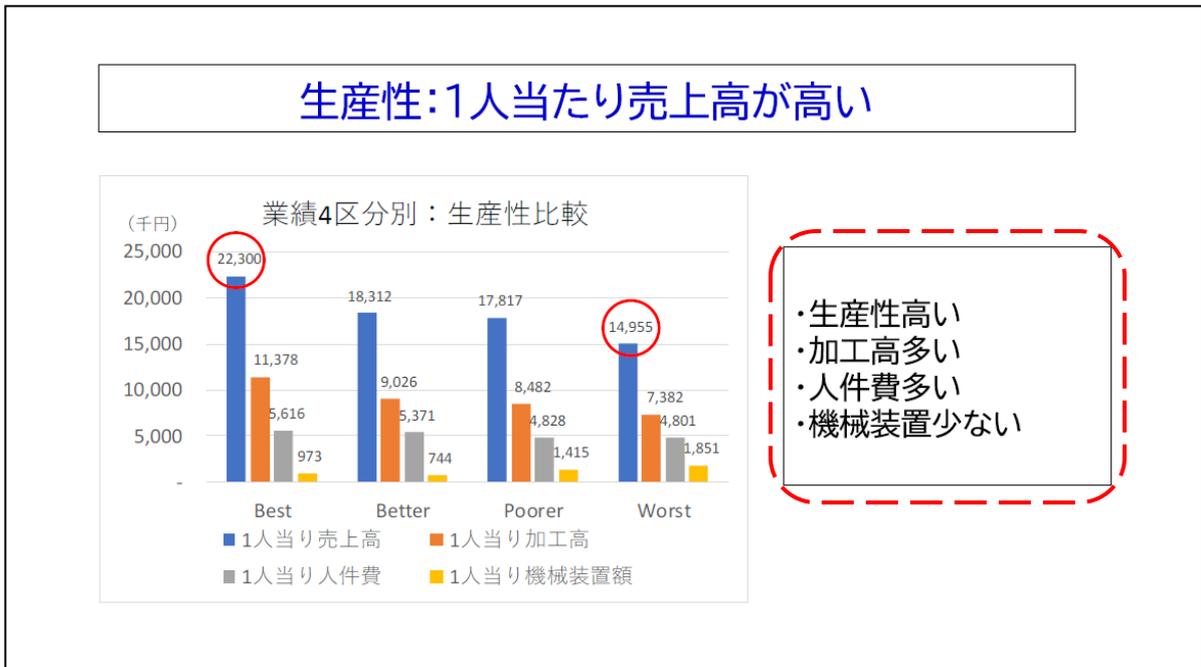
■ 高収益企業の加工高比率

- ✓ 平均的な 52%よりも高い。



■ 高収益企業の生産性

- ✓ 1人当たりの売上高が高い
- ✓ 1人当たりの加工高多い
- ✓ 人件費多い
- ✓ 機械装置は少ない。



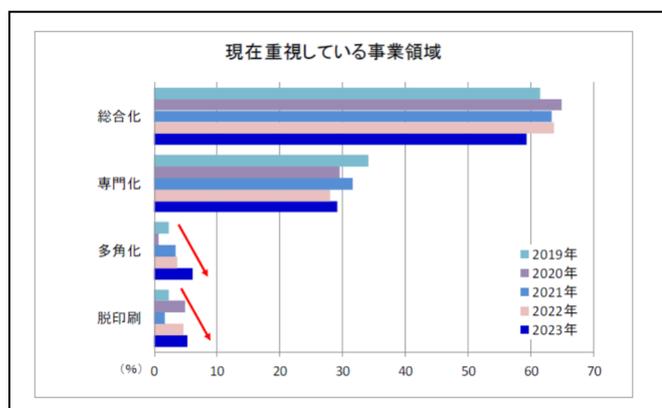
印刷会社の経営者の思い

■ 全体の傾向

- ✓ 「請負型」ビジネスから「課題解決型」ビジネスへの移行を考えている。

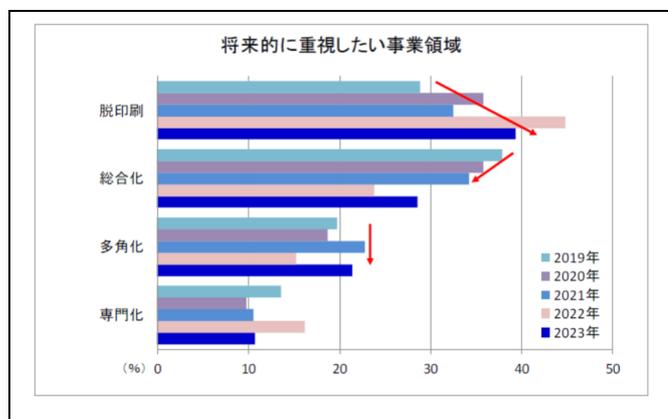
■ 現在、重視している事業領域

- ✓ 総合化
- ✓ 専門化
- ✓ 多角化（増加傾向）
- ✓ 脱印刷（増加傾向）



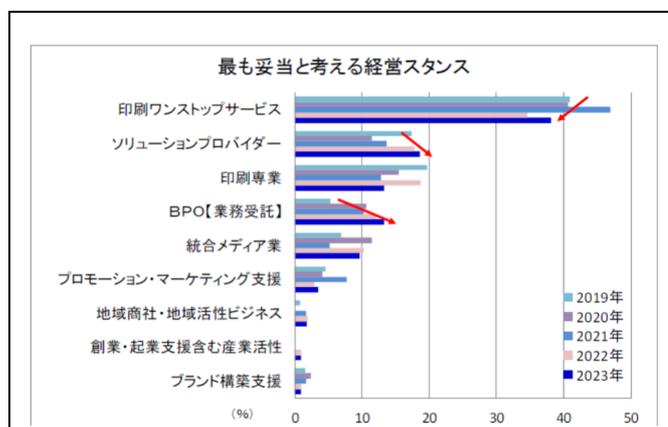
■ 将来的に重視したい事業領域

- ✓ 脱印刷（増加傾向）
- ✓ 総合化
- ✓ 多角化
- ✓ 専門家



■ 最も妥当と考える経営スタンス

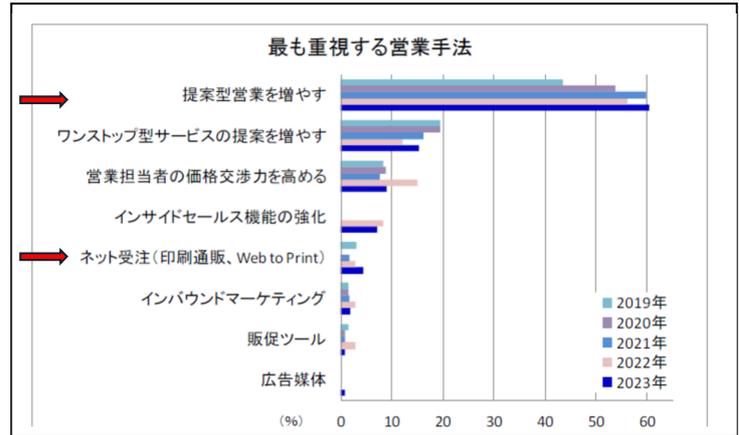
- ✓ 印刷ワンストップサービス
- ✓ ソリューションプロバイダー
- ✓ BPO（業務受託）



営業手法と営業指標

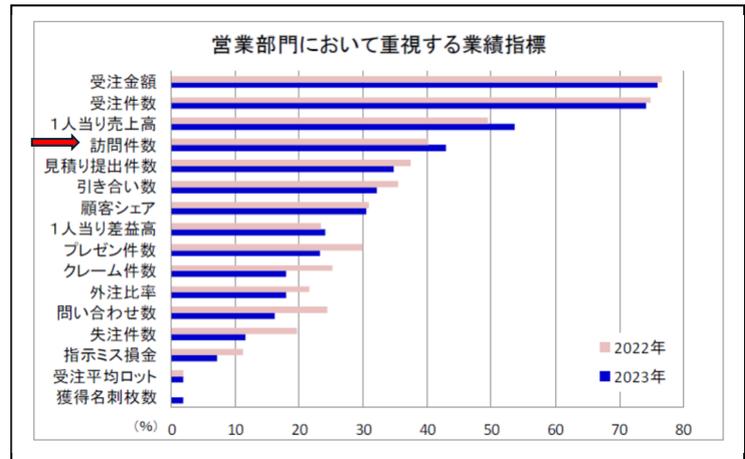
最も重視する営業手法

- ✓ 「提案型」営業を増やしたい。
- ✓ ネット受注が伸びている。



営業部門で重視する営業指標

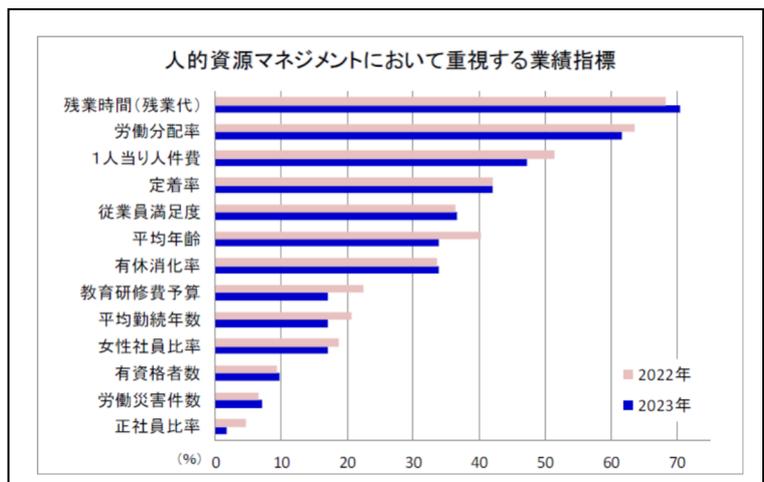
- ✓ 訪問件数の重要性の見直し（再評価）
- ✓ 訪問しないと顧客の課題は見てこない。



人的資源のマネージメント指標

最も重視する業績指標（上位5要素）

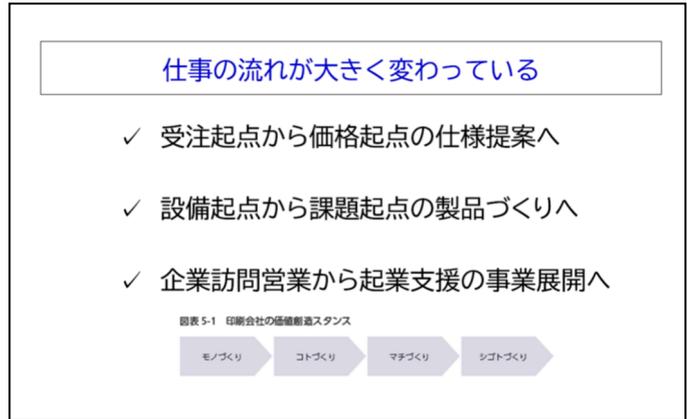
- ✓ 残業時間
- ✓ 労働分配率
- ✓ 1人当たり人件費
- ✓ 定着率
- ✓ 従業員満足度



時代の変化と事業創造の考え方

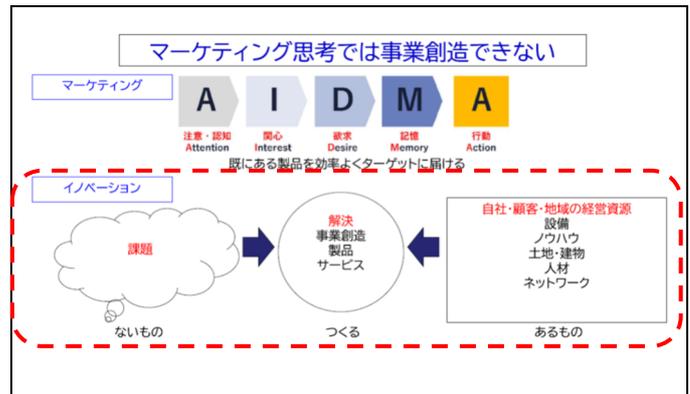
■ 仕事の流れの変化

- ✓ 価格起点
 - 顧客の希望価格を聞き出す。
- ✓ 課題起点
 - 顧客の課題から必要なコトやモノを探り当てる。
- ✓ 起業支援起点
 - 顧客の起業をサポートする。



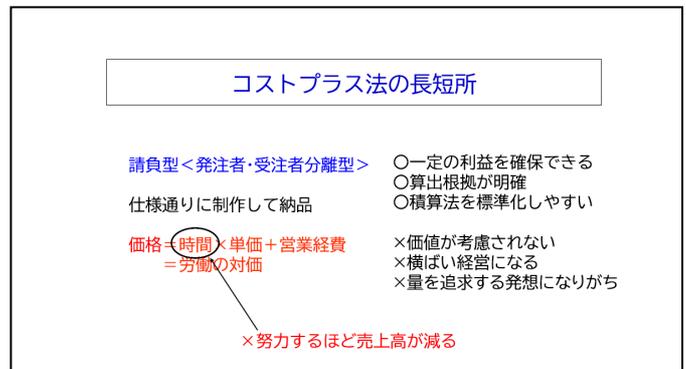
■ 事業創造の考え方

- ✓ **AIDMA**
 - マーケティングの手法
 - すでにある製品が対象
 - いかに効率良く市場に届けるかという視点
- ✓ **事業創造（「創注」という考え方）**
 - 課題を起点にする。
 - 自社の設備、ノウハウ、人材、ネットワークにより課題を解決する。

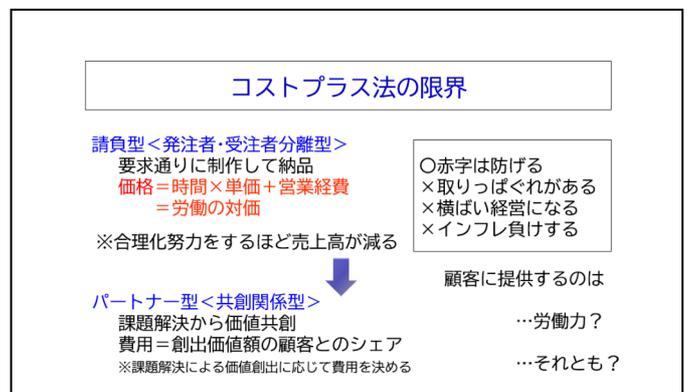


■ コストプラス法とその限界

- ✓ **コストプラス法（筆者のメモ）**
 - コストプラス法（原価加算法）は、製品やサービスの価格を、そのコストに利益を上乗せして設定する方法。原価志向の価格設定手法の1つ
- ✓ **コストプラス法の問題点**
 - 「価値」が考慮されない。
 - 横這い経営になる。
 - 量を追求する発想になりがち。



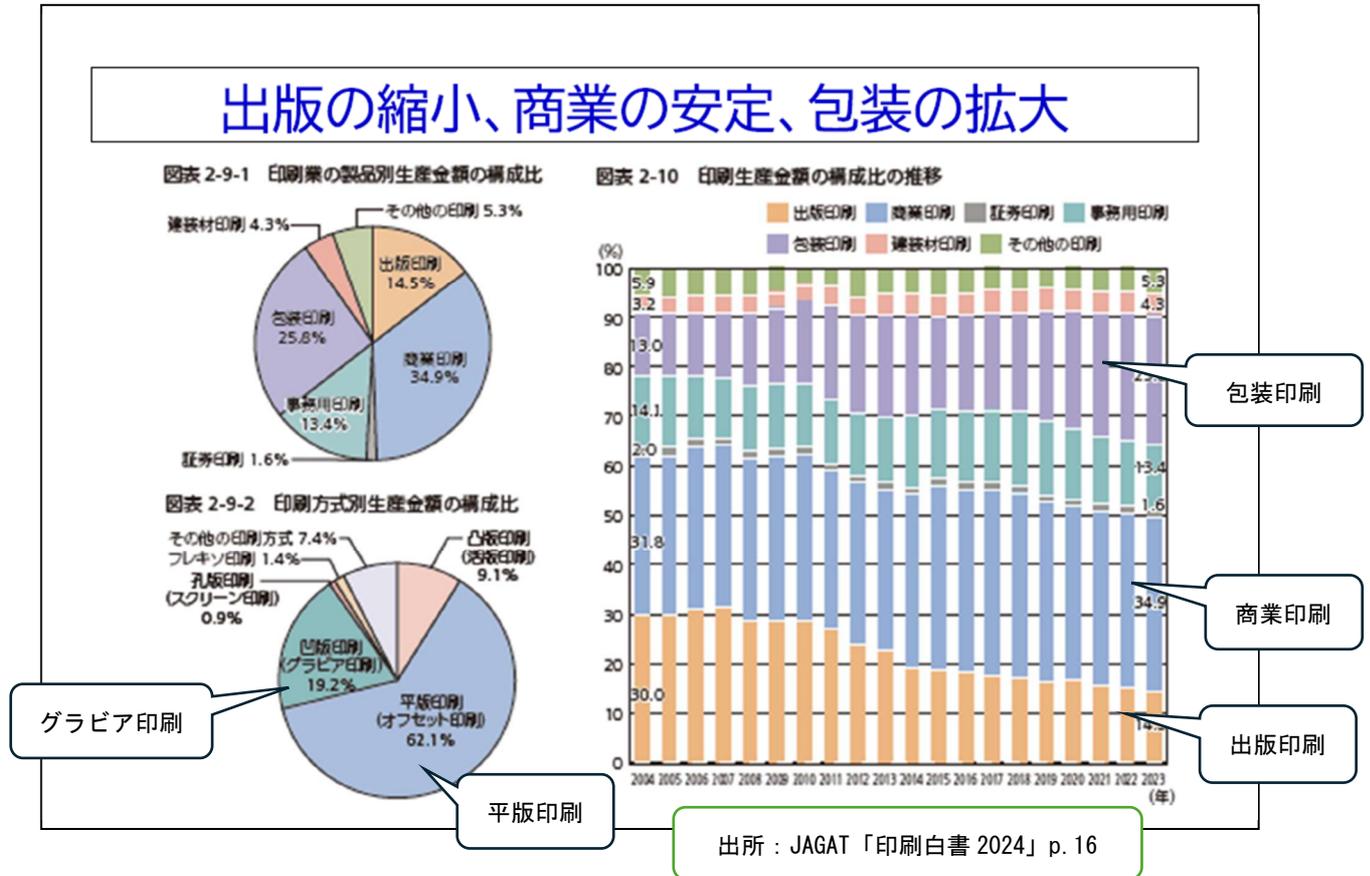
- ✓ **価値共創**
 - 顧客と「価値」を「共創」する。
 - 顧客とプロジェクトの最初から関わる。
 - 課題を共有する。
 - オープンな関係構築



印刷市場の動向

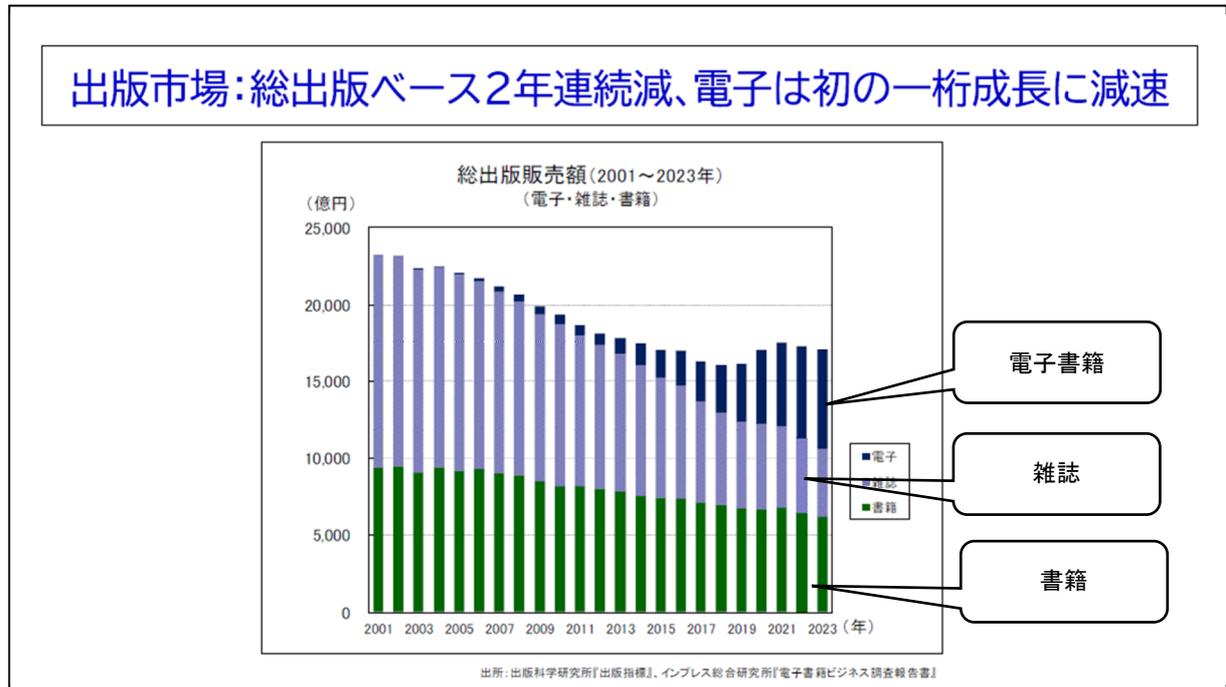
■ 全体

- ✓ 出版印刷市場の縮小、包装印刷市場の拡大、商業印刷市場の横這い



■ 出版印刷市場

- ✓ 雑誌、書籍共に減少傾向が続いている。
- ✓ 電子書籍が伸びている、



印刷機の動向

■ デジタル印刷機の台数

- ✓ 市場全体： 増加傾向、375 台（2023 年）
- ✓ 1社当たりの保有者数：増加傾向、3.9 台（2023 年）
- ✓ 保有者数：漸増傾向、95 社（2023 年）

■ デジタル印刷方式の比率

- ✓ インクジェット方式と液体トナー方式：拡大傾向
- ✓ 電子写真方式；縮小傾向



■ オフセット枚葉印刷機

- ✓ 1社当たりの印刷機台数は減少傾向
- ✓ 但し、胴数は変わらず。
- ✓ 新規導入の印刷機の高性能化

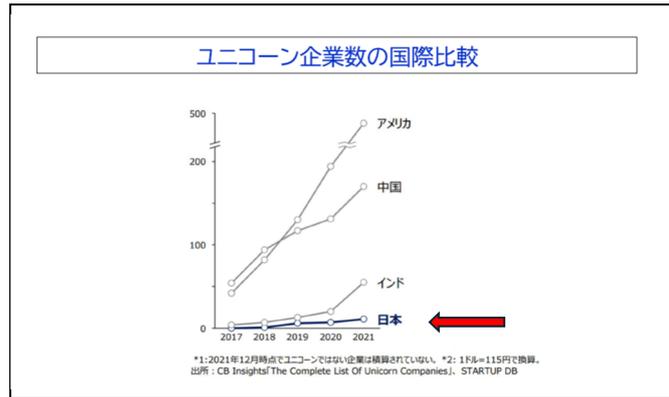
■ オフセット輪転機

- ✓ 新規導入なし

日本のスタートアップ企業と政策

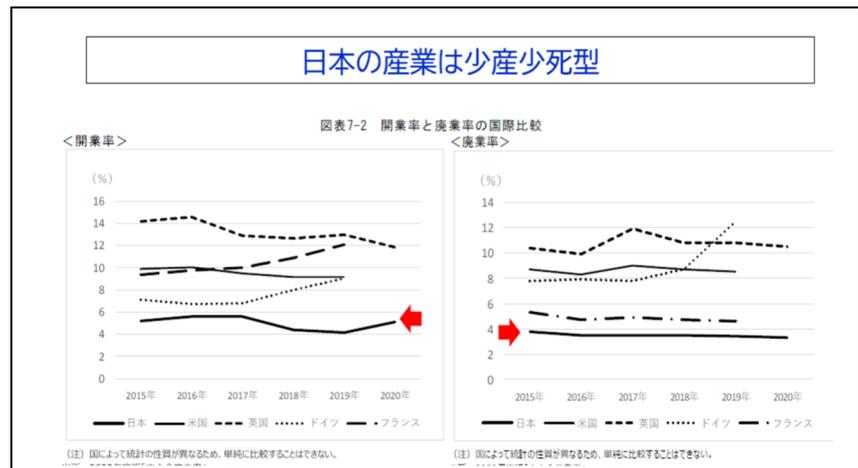
■ ユニコーン企業の国際比較

- ✓ 日本は極めて少ない。
 - 米国：500社以上
 - 中国：160社以上
 - インド：50社
 - 日本：10社にも満たない。
- ✓ (筆者メモ) ユニコーン企業とは、
 - 以下の4条件をすべて満たしている企業のこと
 - ◇ 「設立から10年以内」
 - ◇ 「企業評価額が10億ドル以上」
 - ◇ 「非上場企業」
 - ◇ 「テクノロジー企業」



■ 産業の新陳代謝

- ✓ 日本の産業は「少産少死型」
- ✓ 低い開業率
- ✓ 低い廃業率



■ 政府のスタートアップ政策

https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/sangyo_cyber/wg_cybersecurity/enhanced_security/pdf/003_07_00.pdf

